إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

السنة السابعة
العدد الثالث

فبراير
(شباط)
١٩٩٩

قانون باريتو

قاعدة ٨٠/٢٠

كيف تحقق ٨٠%من الأهداف باستخدام ٢٠% من الوسائل؟

تأليف : ريتشارد كوخ

قاعدة لا تستثنى أبدا:

من المهم أن نعرف –و قبل قراءة هذه الخلاصة – أننا جميعا نطبق قاعدة ٨٠/٢٠ دون أن نقصد. فمن المفروض نظريا أن هذه الخلاصة تقدم ٨٠% أو اكثر من القيمة و الأفكار الموجودة في الكتاب الأصلي مقابل ٢٠% فقط من الجهد و الوقت و التكلفة. و هذا في حد ذاته دليل على صحة و مصداقية القاعدة.

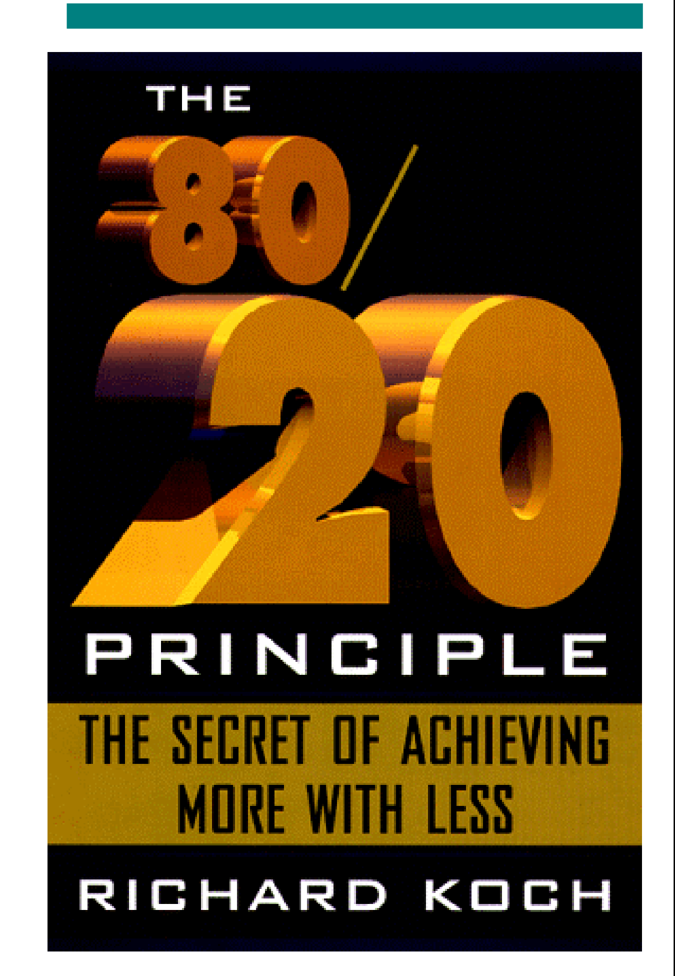
فما هي قاعدة ٨٠/٢٠؟ و كيف تستفيد منها؟

لا يكفي أن تقتنع بصحة القاعدة - التي تشكل ظاهرة إنسانية وكونية عامة- لان التطبيق وحده هو الذي يضمن التعلم من خبرات الآخرين ز من تراكم المعرفة الإنسانية. و يمثل هذا الكتاب خبرة تراكمت على مدى قرن و نيف من الزمن.

ما هي قاعدة ٢٠ / ٨٠؟

يطلق على قاعدة (٢٠ / ٨٠) قانون القلة القوية و الكثرة الضعيفة. وتنص القاعدة على أن: "٢٠% من الأسباب التي نأخذ بها تحقق ٨٠% من النتائج التي نحصل عليها، بينما لا تحقق الـ ٨٠% الأخرى من الأسباب إلا ٢٠% فقط من النتائج."

و لكن لا يجب أن تتخذ قاعدة ٨٠/٢٠ لبذل ٢٠% من الجهد و توقع الحصول على ٨٠% من النتائج، فهذا سوء فهم متعمد للقاعدة. فقاعدة ٨٠/٢٠ الحقيقية لا تدعو إلى استبعاد ٨٠% من الجهد، بل إلى تركيز



جهودك و مواردك على أهم ٢٠% منـها. فـهي تـرى أن ٢٠% من الجهد الفعال أهـم بكثير مـن ٨٠% مـن الجهد العادي.

فما تقوله قاعدة ٢٠ / ٨٠، هو أن هناك نوعاً من عـدم التـوازن بين الأسـباب والنتـائج أو بيـن المدخـلات والمخرجات. وعليه، فإنـه قد يصعـب علـى الإنسـان العـادي تصديـق هـذه القـاعدة، فـهي تخـالف المنطـق البسيط. ولذا نسوق بعـض الأمثلـة الواقعيـة لتوضيـح أبعادها.

عالم ٢٠ / ٨٠:

داخل شركتك:

- هل تلاحـظ أن ٨٠% مـن الأربـاح تـأتي مـن ٢٠% مـن المنتجـات؟ وأن ٨٠% مـن الإيـرادات تـأتي مـن ٢٠% من العمــلاء فقـط، بينمـا لا يولـد بـاقي العمـلاء (٨٠%) إلا ٢٠% من الإيرادات فقط؟

- هل تدرك أن ٢٠% من الموظفين يؤدون ٨٠% من العمـل، بينمـا يكتفـي بقيـة الموظفيـن (٨٠%) بإنجـاز ٢٠% فقط.

في المجتمع:

- تقع ٨٠% من الجرائم داخل ٢٠% فقط من المناطق السكنية، بينما تكاد تختفي من باقي المناطق (٨٠%).

- ٢٠% مـن السـائقين يرتكبـون ٨٠% مـن مخالفــات المـرور. فــهناك سـائقون يرتكـب الواحـد منـهم ٣ مخالفات يوميا، وآخرون لا يرتكبون ثـلاث مخالفات في الشهر أو حتى في السنة.

- تصدر ٨٠% من حالات الطلاق عن ٢٠% فقط من الرجال، بينما لا يصدر عن بقيـة الرجـال (٨٠%) إلا ٢٠% فقط من حالات الطلاق. فهناك رجال يطلقـون أكثر من ٥ مرات في حياتهم أو ربما أكثر.

في البيت:

- ألا تلاحظ أنك تفضل ارتداء ٢٠% فقط من الملابس المتراكمة في دولاب ملابسك خلال ٨٠% من الوقت، بينما لا تقوم باستخدام بقية الملابس (٨٠% منـها) إلا بمعدل ٢٠%.

- وأنـك تسـتخدم ٢٠% مــن الأدوات والأجـهزة فـي البيت لأداء ٨٠% من الأعمال المنزلية، وتبقى ٨٠% مـن مـوارد المـنزل معطلـة لحسـاب ٢٠% فقـط مــن الأعمال.

في السيارة:

- من المعلوم أن قوة المحرك التي تستخدمها لتحريك سيارتك تعادل ٢٠% من قوة المحرك الحقيقية والتي يضيع ٨٠% منها في غازات الاحتراق.

في المكتب:

- أنت تستخدم ٢٠% من الأوراق والملفات التي يكتظ بها مكتبك ٨٠% من الحالات، بينما لا تستخدم ٨٠% من الأوراق والملفات المتبقية إلا بمعدل ٢٠%.

في الصناعة:

- ٢٠% فقط من الشركات والمؤسسات تحصـل علـى ٨٠% من الأرباح المحققة فـي مجـال معيـن، بينمـا لا يتبقى للمؤسسات الأخرى (٨٠%) إلا ٢٠% فقط مـن تلك الأرباح.

في العالم:

- يتحكم ويستهلك ٢٠% مـن سكان العـالم ٨٠% مـن مـوارده، بينمـا يبقـى ٨٠% مـن سكان العـالم عرضـة للمجاعـات والفقـر ولا يحصلـون إلا علـى ٢٠% فقط من تلك الموارد.

مرور قرن على قاعدة ٢٠ / ٨٠:

كان "باريتو" - الاقتصادي الإيطالي الشهير - هو أول من اكتشف قاعدة ٢٠ / ٨٠، عام ١٨٩٧. فكيف تم له ذلك؟

كان "باريتو" يدرس توزيع الإنتـاج والـثروات داخـل المجتمع، فوجـد أن حوالـي ٢٠% مـن المصـانع تنتـج ٨٠% من إجمالي الإنتاج، كما أن ٢٠% من الأثريـاء البريطانيين يحصلـون علــى ٨٠% مـن إجمـالي ثـروة المجتمع. قـام "بـاريتو" بعـد ذلـك بدراسـة مجتمعـات أخـرى، وكـانت دهشـته كبـيرة عندمـا توصـل لنتـائج مشابهة للنتائج السابقة. ثم انتقـل إلـى دراسـة ظـواهر أخرى، غير الإنتاج والتوزيـع، فوجـد أن أرقـام ٢٠ و ٨٠ تفرض وجودها وتتكرر في كل مناحي الحياة، فلم يجد أمامه بدا من أن يطلق على هذا الاكتشاف "قاعدة ٢٠ / ٨٠".

كان "باريتو" ولعـا بالأرقـام، وكـان دائـم التطلـع إلـى الإحصائيـات التـي تـدرس العلاقـات بيـن الظـواهـر ومسبباتها. ولذا تمكن من اكتشاف هذه القاعدة التي لم نجد لها تفسيرا منطقيا حتى الآن، ولم يسـتطع أحـد أن ينكرها. وقد يكون السبب في عدم انتشارها هو عجـز العلماء عن تفسـيرها أو نقدهـا. فالإنسـان لا يحـب أن يتعامل إلا مع ما يستطيع أن يفهمه ويفسره.

لماذا قاعدة ٢٠ / ٨٠؟

يزداد العالم من حولنا تعقيدا وتركيبا، لدرجة بات معها من المستحيل الإلمام بكل المعلومات والتطورات ومناهج العمل. ولكن كيف يتسنى للمدير القيام بعمله دون أن يتوفر له الحد الأدنى من الإلمام بكل ما يدور حوله. تبرز هنا قاعدة ٢٠ / ٨٠ لتقدم لنا الحل الأمثل الذي لا بديل عنه لفهم الواقع والتأثير فيه. ولذا فنحن نقدم هذه القاعدة للأسباب التالية:

١ـ أنها قاعدة غير منطقية ولا يمكن التوصل إليها بمحض الصدفة أو بإعمال التفكير وحده، فهي تعتمد على النقل أكثر من العقل.

٢ـ أننا مطالبون بتقليص الهدر في جهودنا ومواردنا وأوقاتنا. ويمكننا بتطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ أن نحقق أغلب النتائج الهامة ببذل ٢٠٪ فقط مما كنا نفعل. وهذا يتيح لنا توجيه الفائض إلى قنوات أكثر إنتاجية. كما تسمح لنا قاعدة ٢٠ / ٨٠ بالتركيز على النتائج الهامة والوسائل الفعالة.

٣ـ أن قاعدة ٢٠ / ٨٠ تنطبق علينا شئنا أم أبينا. فحتى لو لم نفهمها ستظل تعمل وتؤثر علينا. ولذا فمن المتوقع أن تزداد فعاليتنا إذا ما فهمناها، بينما قد نضار إذا ما تجاهلناها.

نظرية الفوضى:

ترى نظرية الفوضى أن العالم ـ على خلاف ما تعلمنا ـ مكون من قوى كثيرة مختلفة ومعقدة. وأنه من الصعب التنبؤ باتجاه التغيير. فقديما كان العلماء يعتقدون أن الكل هو مجموع الأجزاء. أما الآن فقد توصلوا إلى أن قيمة الكل إما أكبر أو أقل من مجموع الأجزاء. أي إن الأجزاء وحدها ليست هي التي تحدد قيمة الكل. بل إن العلاقات والتنظيم والتفاعل بين هذه الأجزاء تلعب دورا هاما يماثل دور الأجزاء نفسها. بمعنى أنه يمكن لشركة تتكون من موظفين مرتفعي الكفاءة أن تفشل بسبب ضعف العلاقات بين الموظفين. بينما يمكن لشركة تتكون من موظفين ضعيفي الكفاءة أن تنجح بسبب كفاءة العلاقات بين الموظفين. فالعلاقات المتداخلة بين الأجزاء تعمل على تقويتها أو إضعافها.

ولهذا يمكن لنظرية الفوضى أن تقدم لنا تفسيرا لقاعدة ٢٠ / ٨٠. فكيف يكون ذلك؟

تفسير القاعدة:

عندما تريد أن تحقق غاية معينة فإنك تحشد عددا معينا من الوسائل. وعندما تجمع بين هذه الوسائل تتولد بينها علاقات مختلفة. فتجد بعضها يدعم بعضها، وبعضها الآخر يضعف بعضها أيضا. وهذا يؤدي في النهاية إلى أن النتيجة تصبح أقل أو أكبر من مجموع الوسائل المتخذة للوصول إليها. يبرز من هنا دور قاعدة ٢٠ / ٨٠ التى تنص على أنك عندما تحشد ١٠٠ وسيلة لتحقيق ١٠٠ هدف، فإن ٢٠ وسيلة منها ستحقق تقريبا ٨٠ هدفا، بينما لن تحقق الـ ٨٠ وسيلة الأخرى سوى ٢٠ هدفا فقط.

نتائج القاعدة:

يترتب على قاعدة ٢٠ / ٨٠ عدد من النتائج الهامة جدا، والتي يمكننا أن نعممها على حياتنا وأعمالنا:

١ـ التعقيد بدلا من المصادفة:

زعم العلماء قديما أن الصدفة تلعب دورا هاما في تحديد النتائج. فهي تجعل المتغير (أ) يقابل المتغير (ب) لينتجا المحصلة (ج). لكن هذا الزعم لم يصمد طويلا. فطبقا لنظرية الفوضى تكون كل المتغيرات موجودة دون مصادفة. لكن ما يحدث هو أنها لا تدخل في علاقات تفاعل فيما بينها. ولكن عندما يحدث التفاعل فإن العلاقات التي تنشأ بين المتغيرات تكون على درجة هائلة من التعقيد. وبهذا يصعب التنبؤ بنتيجة التفاعل مسبقا، بل ويكاد يكون مستحيلا. وبذلك يمكن لهذا التعقيد أن يسلبنا القدرة على التنبؤ بمستقبل أعمالنا. ولكن يمكننا أن نجد بعض السلوى في دراسة التفاعلات الماضية.

٢ـ العالم لا يسير في خط مستقيم:

يخطئ من يتوقع لشركة ناجحة أن تستمر على نفس المنوال في تحقيق النجاحات. كذلك يصح أن نتوقع نجاح شركة ظلت فاشلة طوال الفترة السابقة. لماذا؟ لأنه بإمكان عدد قليل جدا من الأسباب الهامة (٢٠٪) أن تصنع معظم النجاح (٨٠٪).

٣ـ الانتشار الوبائي:

حاول كثير من العلماء دراسة ظاهرة انتشار الأوبئة. كان أول سؤال يحيرهم كيف نحكم على ظاهرة معينة بأنها وباء؟ توصل العلماء إلى أن الوباء هو أي ظاهرة غير صحية تنتشر بسرعة كبيرة في فترة قصيرة من الزمن. فإذا ما وجدنا عشرة أشخاص مصابين بوباء معدي داخل منطقة سكانية معينة يسكنها آلاف الأشخاص فيمكن أن نتوقع انتشار الوباء إلى باقي السكان اعتمادا على سرعة الحياة والعلاقات داخل هذه المنطقة.

فإذا نقلنا هذا التحليل إلى عصر ثورة الاتصالات التي نعيشها، نستنتج أن ظاهرة الانتشار الوبائي تشمل العالم بأكمله. فالفيلم السينمائي الذي يحقق مكاسب كبيرة في الولايات المتحدة يستطيع تحقيق أرباح مماثل في جنوب أفريقيا، مثلا.

كذلك تستطيع السلعة الناجحة مضاعفة أرباحها مئات المرات بمجرد نجاحها في مكان واحد من العالم. فالنجاح ينتشر كالوباء. لكن هذا لا يمنع أن تنقلب الأوضاع رأسا على عقب تبعا للمبدأ السابق. فينقلب النجاح إلى فشل ويحقق أضعاف الخسائر بنفس الطريقة ولكن بعد فترة من الزمن. فالمحدد الوحيد لتحقيق النجاح هو اجتماع العدد المناسب من الوسائل المناسبة (٢٠%) في نفس المكان والزمان.

٤ـ مبدأ الأهداف المتحركة:

يعلم من يمارس هواية الصيد أن هناك فرقا كبيرا بين إصابة الأهداف الثابتة وإصابة الأهداف المتحركة. لتصيب الهدف الثابت عليك أن تحدد مكانه فقط. أما لإصابة الهدف المتحرك فعليك أن تحدد مكانه وخط سيره وسرعته أيضا. أي أنه على المدير أن يحرك ويطور ويغير أهداف ومكان ومصدر الأرباح والنمو التي يحددها لكل فترة. إذا كانت شركتك تحقق أرباح عادية فاعلم أن المطلوب هو تصعيد الأرباح إلى مستويات أعلى.

هل هذه النتائج جيدة أم سيئة؟

علينا أن نعتبر قاعدة ٢٠ / ٨٠ جزءا من الواقع. وعندما نتعامل مع الواقع لا يكون هناك مجال لإطلاق أحكام قاطعة على غرار أبيض وأسود، أو حسن وقبيح. فالمقصود هنا هو أنه يمكنك تحقيق ٨٠% من أهدافك باستخدام ٢٠% من مواردك الفعالة، أو يمكنك الانزلاق إلى الفشل بنسبة ٨٠% بمجرد ارتكابك ٢٠% من الأخطاء. فهل هذا في صالحنا أم ضدنا؟ لا أحد يعرف الإجابة. فالحكم الوحيد هو أنت! ولكن لأن هذه القاعدة تنطبق علينا كما تنطبق على غيرنا، فإن معرفتنا بها تعتبر ميزة تنافسية قد لا تتوفر لمنافسينا.

دلالة رقمي ٢٠ / ٨٠:

الرقمان ٢٠ و ٨٠ هما رقمان افتراضيان. والنسبة ٢٠ / ٨٠ لا تعني بالضرورة أن تحقيق ٨٠% (بالضبط) من الأهداف لا يستدعي سوى ٢٠% (بالضبط) من الوسائل الفعالة. بل إن المقصود هو أن النسبة الحقيقية تقترب من ٢٠ / ٨٠ ، فقد تكون النسبة ٣٠ / ٧٠، بمعنى أن ٣٠% من الوسائل الفعالة تحقق ٧٠% من الأهداف أو قد تكون ٢٥ / ٧٥.

ولا يعني ذلك أنه يجب أن يكون مجموع الرقمين ١٠٠ (٨٠ + ٢٠ = ١٠٠). بل يمكن للنسبة أن تكون ٣٠ / ٨٠، وهو ما يعني أن ٣٠% من الوسائل الفعالة يمكنها أن تحقق ٨٠% من الأهداف المطلوبة. كما قد تكون ٥٠ / ٩٠ بمعنى أن ٥٠% من الوسائل الفعالة قد تحقق ٩٠% من الأهداف. فالنسبة ٢٠ / ٨٠ تتعامل مع نوعين مختلفين من الأعداد: أولهما عدد الوسائل وهو يساوي ١٠٠%؛ وثانيهما عدد الأهداف ويساوي ١٠٠% أيضا. وبهذا تكون النسبة المقصودة هي ارتباط بين نسبتين كالتالي:

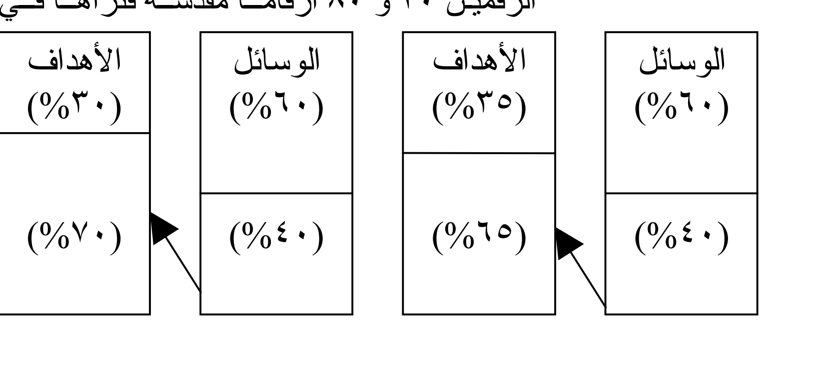
(نسبة الوسائل المستخدمة %) ÷ (نسبة النتائج المحققة %)

وهذا يعني أنه أحيانا يأتي ٨٠% من الأرباح نتيجة التركيز على ٣٠% من المنتجات. أو أن ٤٠% من الموظفين يقومون بأداء ٨٠% من المهام، وهكذا.

(أنظر الرسم أسفل الصفحة)

التفكير ٢٠ / ٨٠:

يتضح مما سبق أننا يجب أن نتعامل مع قاعدة ٢٠ / ٨٠ بطريقة غير حرفية. أي علينا ألا نتخذ من الرقمين ٢٠ و ٨٠ أرقاما مقدسة فنراها في كل



الظواهر ونقحمها في كل المجالات. فلا يجب أن نخضع الواقع للقاعدة، بل علينا أن نخضع القاعدة للواقع. فكما أشرنا سابقا، لا يجب أن تتطابق الأرقام تماما مع الواقع بل قد تظهر بعض الاختلافات الطفيفة، التي يجب مراعاتها. بمعنى آخر، علينا أن نتخذ من قاعدة ٢٠ / ٨٠ أسلوبا للتفكير وليس ذريعة لعدم التفكير. وأسلوب التفكير ٢٠ / ٨٠ يؤكد أنه من الممكن أن تحصل على نتائج ممتازة باستخدام وسائل قليلة ولكنها فعالة.

فكيف يمكنك التفكير بهذا الأسلوب على أرض الواقع؟

٢٠ / ٨٠ في الحياة العملية:

المهم لتطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ في حياتك العملية هو أن تعرف متى تطبق القاعدة ومتى تتجاهلها. وسيتضح ذلك في الأمثلة التالية. فمثلا يمكننا تقسيم الحياة العملية إلى عدد من الحيوات كما يلي:

الحياة الأكاديمية:

كلنا نعرف كم المراجع والكتب المقررة سواء على طلبة المدارس أو الجامعات، و كم الوثائق و الملفات التى يتطلبها أي مشروع جديد. يتطلب التعامل مع هذا القدر الهائل من المواد الدراسية والعلمية تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠، طبقا للخطوات الثلاث التالية:

أولا: عليك أن تحدد المواد الأساسية (٢٠% أو ٣٠% مثلا) التي تحظى بأكبر مجموع من الدرجات(٨٠% أو ٧٠% مثلا). بعد ذلك عليك ألا تتهاون في دراسة هذه المواد بل اجعلها ورقتك الرابحة لضمان النجاح. أي عليك أن تتوقف عن تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ بعد تحديد هذه المواد.

ثانيا: يأتي دور المواد الباقية (٨٠% أو ٧٠%) التي لا تمثل سوى (٢٠% أو ٣٠%) من مجموع الدرجات. يمكنك مع هذه المواد الاستمرار في مد تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠. وذلك بأن تحدد الأجزاء الهامة (٢٠%) من هذه المقررات، والتي يتكرر ورودها في الامتحانات السابقة (بنسبة ٨٠%). بعد ذلك عليك أن تركز على دراسة هذه الأجزاء بعمق، وتتوقف عن تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ عند هذا الحد لتبدأ الدراسة القوية لهذه الأجزاء بنسبة ١٠٠%. يتبقى أمامك بعد ذلك تلك الأجزاء الكثيرة (٨٠%) التي لا تمثل سوى أهمية ضئيلة في مجموع الدرجات النهائية (٢٠%). فماذا تفعل معها؟

استمر في تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ مرة أخرى، وذلك بأن تدرس هذه المواد بنسبة جهد وتركيز ٢٠% فقط: فيمكنك أن تقرأها مرة واحدة وبسرعة، وأن تمر عليها مرور الكرام.

ثالثا: المراجعة. حاول تحصيل ٨٠% على الأقل من المواد التي استذكرتها ببذل مجهود لا يتعدى ٢٠% من الوقت والجهد. واعلم أن المواد التي تستطيع أن تراجعها بفعالية بنسبة جهد ووقت ٢٠% هي تلك المواد التي استوعبتها فعلا. أما المواد التي تتطلب منك ٨٠% من الوقت والجهد فهي التي لم تستطع تحصيلها بدرجة كافية. لذا أعمل على أن تصل بدرجة استيعابك للمواد الأساسية إلى ٢٠% من الجهد والوقت أثناء المراجعة وهو يعني استيعاب هذه المواد بقوة بحيث تصبح مراجعتها أمرا يسيرا لا يكلفك سوى ٢٠% من الجهد والوقت الذي كنت تتكلفه أثناء مذاكرتها. وعندما تصل إلى مرحلة ٢٠ / ٨٠ في المراجعة، حاول أن تحافظ على هذا المستوى في الأداء، ولا تخش الامتحان.

الحياة العملية

تطبيق القاعدة في الحياة العملية ليس سهلا كما هو الحال في الحياة الأكاديمية. لكن يمكنك تقسيم حياتك العملية إلى الأنشطة الرئيسية، مثل: العلاقات - العمل - الاستثمار، على أن تتعامل داخل كل من هذه الأنشطة طبقا لقاعدة ٢٠ / ٨٠، وذلك كالآتي:

العلاقات:

نقابل كل يوم كثيرا من الناس، وليس علينا أن نوطد علاقتنا إلا مع ٢٠% فقط منهم. لكن كيف تحدد الأسس التي تختار الشخصيات الهامة التي تقع داخل فئة الـ ٢٠% على أساسها، لتميزها عن الشخصيات العادية التي تقع ضمن فئة الـ ٨٠% الأقل أهمية؟

لا تستطيع أن تقوم بهذا الاختيار والتمييز بين

أسئلة باستخدام ٢٠ / ٨٠

- تذهب ٨٠% من أرباح السوق أو الصناعة التي تعمل فيها إلى ٢٠% من الشركات. ما هي أهم (٢٠%) من الخصائص التي تمتلكها هذه الشركات ولا تمتلكها شركتك؟

- ما هي أهم الموارد التي تمثل ٢٠% فقط من مواردك، ولكنها تستطيع تغيير وضعك بنسبة ٨٠%؟

- ما هي أهم ٢٠% من المعوقات التي تجابهك؟ وما هي الوسائل المتاحة لك للتغلب عليها؟ هل يمكنك أن تتغلب على ٨٠% من المعوقات باستخدام ٢٠% فقط من هذه الوسائل؟

الشخصيات إلا داخل إطار أشمل وأعم لأهدافك الشخصية وتطلعاتك المستقبلية. فبعد أن تحدد أهدافك تستطيع أن تنتقي أفضل الشخصيات (٢٠% منها) التي تتوافق بنسبة ٨٠% مع هذه الأهداف والمتطلبات. يمكنك بعد تحديدك لهذه الشخصيات أن تتوقف عن تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ لتركز على منحها الاهتمام الكامل (بنسبة ٨٠%). أما بالنسبة للشخصيات الأقل أهمية، فيمكنك أن تستمر في تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ خطوة أبعد في التعامل معها، فتمنحها ٢٠% من اهتمامك.

استدراك:

قد تكون هذه التفرقة جائرة، لأنه علينا أن نتعامل مع كل الناس بنفس الدرجة من الاهتمام. وهذا أمر يصعب إنكاره، رغم أنه يتعارض مع مبادئ الفعالية والنجاح. ولا يجب أن ننسى أن هناك أخلاقا وأعرافا وقيما للتعامل مع الآخرين مهما كانت درجة تصنيفنا لهم، مثل الاحترام والعدل والأمانة، وهي مبادئ يجب الالتزام بها بنسبة ١٠٠%. ولكن المقصود بالاهتمام ببعض الشخصيات هنا هو ذلك الجهد العاطفي الإضافي الذي نمنحه طوعا. وهو يتضمن الحرص على توجيه مثل هذه العلاقات الهامة وجهات معينة لتصبح أكثر حميمية وديمومة في المستقبل.

العمل:

يمكنك بتطبيق نفس المنطق السابق أن تحدد المهارات الأساسية (٢٠%) والتي تمكنك من تنفيذ ٨٠% من العمل الموكل إليك، بكفاءة وفعالية. عليك بالعمل على إتقان هذه المهارات تماما (بنسبة لا تقل عن ٨٠%). بعد ذلك لا مانع من إتقان عدد من المهارات غير الأساسية التي لا تتجز إلا ٢٠% من المهام الموكلة إليك. عليك كذلك بالتركيز على المهام الأساسية القليلة (٢٠%) التي ترفع كفاءة عملك بنسبة ٨٠%.

الاستثمار:

قديما قالوا إنه من الحكمة ألا تضع كل البيض في سلة واحدة. أما قاعدة ٢٠ / ٨٠ فتقول لك ضع ٨٠% من استثماراتك في أفضل ٢٠% من الأوعية الادخارية. وبهذه الطريقة تستطيع أن تجني أرباحا افضل بكثير. فلا تحاول تشتيت مدخراتك في عديد من الأوعية الادخارية أو بالاستثمار في أسهم شركات كثيرة لا تستطيع متابعتها.

فمن الأفضل أن تستقرئ اتجاهات السوق وتختار أفضل وسائل الادخار وتضع فيها كل مدخراتك. ولا تنس ما قلناه عن إخضاع القاعدة لما يحدث في الواقع وليس العكس.

أوقات الفراغ:

حدد أهم الأنشطة والهوايات (٢٠%) التي تمنحك ٨٠% من الراحة أثناء الإجازة، وحاول أن تواظب على ممارستها في وقت فراغك. يمكنك بهذه الطريقة أن تحصل على ٨٠% من الرضا والطمأنينة في ٢٠% من الوقت المتاح للاستجمام.

في الإدارة:

لا يوجد اختلاف كبير بين أسس تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ في الإدارة عن تطبيقها في الحياة الأكاديمية والعملية كما بينا سابقا. بل يمكننا القول بأن قاعدة ٢٠ / ٨٠ تتميز بسهولة التطبيق واتساع نطاقها لتشمل كل ما يمكن أن نفكر فيه. وسنحاول في المثال التالي تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ لإعادة اكتشاف واحدة من أهم الأفكار الإدارية المعاصرة، وهي إدارة الجودة الشاملة.

لماذا انحسرت موجة الجودة الشاملة؟

لا نستطيع أن ننكر أن حركة الجودة الشاملة بدأت في الانحسار كغيرها من الممارسات الإدارية. كذلك لا مجال لإنكار الدور الذي لعبته هذه الحركة في تغيير الفكر الإداري وتأصيل عدد من الممارسات الإدارية الجديرة بالبقاء.

يدور المفهوم التقليدي للجودة الشاملة حول إحكام الرقابة على خطوات الإنتاج، بهدف التخلص من العيوب وتقليل الهدر. الهدف العظيم والسامي الذي تسعى إليه حركة الجودة الشاملة هو "تصفير العيوب" أو إزالة كل العيوب من المنتجات. وغني عن الذكر أن تحقيق مثل هذا الهدف كثيرا ما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف. كما يستدعي التركيز على عمليات الرقابة والتحكم أكثر من التركيز على عمليات الإنتاج والتطوير نفسها. وهذا هو أهم عيوب إدارة الجودة الشاملة وهو السبب الرئيسي لانحسارها وابتعاد المديرين عنها.

٢٠/٨٠ اختناقات المرور:

تحدث ٨٠% من اختناقات المرور في ٢٠% فقط من الطرق والشوارع. فإذا ما سلكت نفس الطريق إلى عملك كل يوم فستكتشف أن ٨٠% من حالات التوقف أمام إشارات المرور تحدث في ٢٠% من بعض الطرق والتقاطعات. فإذا تجنبت هذه الطرق والتقاطعات استطعت أن تتجنب ٨٠% من التأخير.

الجودة من منظور ٢٠ / ٨٠

من الممكن إعادة اكتشاف الجودة الشاملة مع تلافي العيب الرئيسي فيها، وذلك بتطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠، كالآتي:

١- نبدأ بدراسة العيوب الشائعة في المنتجات، ونقسمها كالتالي:

أ- عيوب بسيطة ومسئولة عن ٢٠% فقط من المخاطر والشكاوى.

ب- عيوب خطيرة مسئولة عن ٨٠% من المخاطر والشكاوى. يتم بعد ذلك اختيار أخطر ٢٠% من هذه العيوب لمعالجتها.

٣- نقسم بعد ذلك خطوات الإنتاج كالتالي:

أ- خطوات إنتاجية مسئولة عن ٢٠% من العيوب.

ب- خطوات إنتاجية مسئولة عن ٨٠% من العيوب. ويتم إحكام الرقابة والضبط على أهم ٢٠% من هذه الخطوات.

ويمكننا الآن أن ندرك بأن تحسين ٢٠% من برنامج الجودة المطبق في أي شركة، يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات بنسبة ٨٠%. وهكذا يمكن إزالة ٨٠% من أخطر مشكلات الجودة بإنفاق ٢٠% من إجمالي تكاليف الجودة الشاملة.

بيتا القصيد:

نهدف من عرض الظواهر السابقة تدريبك على التفكير بأسلوب ٢٠ / ٨٠ حتى فيما يتعلق بأبسط الأشياء التي تقابلك في حياتك اليومية، مثل اختناقات المرور.

ونأمل أنك بوصولك إلى هذه المرحلة سوف تستنتج أن هناك نقطتين رئيسيتين لاستخدام قاعدة ٢٠ / ٨٠ بفعالية، وهما:

١- الاختيار الدقيق للعناصر التي تقع في فئة ٢٠% وتلك التي تقع في فئة ٨٠%.

٢- الربط بين الوسائل والنتائج بأسلوب مبتكر وغير تقليدي.

لكن هاتين النقطتين لا تخضعان للحسابات الكمية، و إنما للتقدير الكيفي من وجهة نظرك أنت. فلكي تكتسب هاتين المهارتين (الاختيار الصحيح والربط الابتكاري) يجب أن ترى الظواهر التي تنطبق عليها قاعدة ٢٠ / ٨٠ بشكل جلي. وهذا ما يدعونا إلى اكتساب بصيرة ٢٠ / ٨٠. ولأن البصيرة شيء والبصر شيء آخر فإن تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ يخضع لحسن التقدير والحدس والذكاء أكثر مما يخضع للحسابات والأرقام.

النجاح ٢٠ / ٨٠:

تضع قاعدة ٢٠ / ٨٠ بين يديك وسيلة جديدة للتفكير، وبهذا تصبح أقرب إلى النجاح من أي وقت مضى. لكن هناك فارقا طفيفا جدا بين تحقيق ٨٠% من النجاح وتحقيق ٢٠% فقط من الفشل. فإذا أخفقت في الاختيار الدقيق للعناصر الهامة وتلك الأقل أهمية فقد يتحول نجاحك في تطبيق قاعدة ٢٠ / ٨٠ إلى فشل. فكيف يمكن تجنب ذلك؟ تكمن الإجابة في كلمة واحدة: **البساطة**.

مديرو هذه الأيام مولعون بفكرة التوسع. فهم يزيدون حجم أعمالهم بنسبة ٨٠%، بمجرد زيادة الأرباح بنسبة ٢٠%. لذا عليك أن تختبر دائما الاختيارات والتصنيفات والروابط التي تفترضها للوسائل. فإذا وجدت نسبة الصدق مرتفعة استمر، ولكن بحذر طبقا لمبدأ ٢٠ / ٨٠. فإذا وجدت الواقع يخالف افتراضاتك فاعمل على تعديل ٢٠% من تلك الافتراضات لتغير الواقع بنسبة ٨٠%. واعلم أن ٢٠% من النقد البناء يمكن أن يزيد نجاحك بنسبة ٨٠%.

عشر وصايا لاكتساب بصيرة ٢٠ / ٨٠:

لاكتساب البصيرة التي تمكنك من رؤية قاعدة ٢٠ / ٨٠ وتطبيقها بفعالية عليك بالنصائح التالية:

١- تطلع دائما إلى الأداء المتميز واهتم بالإنجاز فوق العادي. وحاول أن تعزو هذه الإنجازات إلى أهم عدد من الوسائل والعناصر الفعالة التي ساهمت في إنجازها. لا تحجم عن الخوض في أي مشروع جديد إشفاقا من حجم الجهد والموارد المطلوبة لأدائه على خير وجه. ذلك أن ما تسعى إليه يجب أن يكون هو تحقيق ٨٠% من النجاح و ليس ١٠٠%.

٢- فيما يتعلق بالفعالية اهتم بالفترة القصيرة والمتوسطة، ولا تنشغل بالمدى الطويل كثيرا. فعلى المدى الطويل تتبدل الأحوال وتدور الأحداث أو تتغير الحسابات الأولية، فلا تعود تصلح لاستنباط القوانين واستخراج العوامل الأساسية (٢٠%) التي ساهمت في إنجاز ٨٠% من النجاح المحقق.

٣- انتق أهدافك بدقة دون أن تبلغ حد الإيمان الأعمى بنجاحها رغم تغير الظروف. وكن أسرع من

الظروف في تغيير أهدافك واختيار أهداف جديدة، ولا تتمسك بأهدافك القديمة إذا لم تحرز النجاح الذي خططت له. اقتل أهدافك قبل أن يقتلها الواقع أو المنافسون.

٤- ابحث عن النجاح والتميز في نطاق ضيق ٢٠% فقط من المجال الذي تظن أنه يمكنك التأثير داخله. فالتركيز يوفر لك الفعالية الناجمة عن الحشد، تماما مثل حزمة الأشعة التي تتركز في بؤرة العدسة المحدبة.

٥- تخل عن الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر ، وانتقل إلى المنافسة على أعمال أخرى تستطيع أن تخطف الأضواء فيها. أي أنقل المعركة إلى الميدان المتحيز لك لتضمن الفوز حين لا يمكنك أن تبذل أكثر من ٨٠% من الجهد والوقت.

٦- لا تمنح أي موظف أكثر من ٢٠% من الفرص التي يعتقد أنه جدير بها ليظهر ٨٠% من فعاليته. طبق نفس المعيار على نفسك: فلا تعتقد أن مديرك سيمنحك أكثر من ٢٠% مما تطالب به لتثبت له جدارتك بنسبة ٨٠%.

٧- لا تقوم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة ٨٠%. ابتعد عن التنافس في الأنشطة التي لا تحبها بنسبة ٢٠%، لأنه من المرجح أنك ستخسر وتفقد جزءا من طاقتك. وتذكر أن ٢٠% من المحاولات الفاشلة تسبب ٨٠% من حالات الإحجام عن معاودة المحاولة (عقدة الفشل). وركز جهدك على الأنشطة التي تمنحك الإحساس بالنجاح والنصر وستتولد لديك الثقة الكافية لإنجاز المزيد من الانتصارات.

٨- قارن بعمق دائما ولا تكتف بالتحليل السطحي.

٩- لا تفرط أو تبالغ في وضع الأهداف. فيمكنك مثلا أن تكتب قائمة بأهم الأهداف والمتطلبات التي تريد تحقيقها. لتركز بعد ذلك على ٢٠% منها. امنح هذه الأهداف الحاسمة ٨٠% من وقتك وجهدك.

١٠- حاول عند التركيز على أهدافك أن تختار المناطق والأنشطة التي تتميز بتزايد الغلة؛ أي اقتنص الفرص التي تستطيع من خلالها إنجاز ٨٠% من النصر باستخدام ٢٠% من الوسائل. فحتى لو لم تكن هذه الأنشطة هي التي تسعى لتحقيقها بنسبة ١٠٠% فاعلم أنها ستمكنك من الوصول إلى ما تريد، ولكن بطرق غير مباشرة. فالنجاح يقود إلى النجاح أسرع مما يقود الفشل إلى النجاح.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The 80/20 Principle
Author: Richard Koch
Publisher: Doubleday
Pages: 320
Date: 1998

ISBN: 0-385-49170-0